

УДК 658:338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2026-17-8>**Семененко І.М.**доктор економічних наук, професор,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9310-0515>**Овчаренко Є.І.**доктор економічних наук, професор,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5267-5067>

РЕЛОКОВАНІ ПІДПРИЄМНИЦЬКІ СТРУКТУРИ У ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД: ПОТРЕБИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Повномасштабна війна в Україні привела до масової релокації як населення, так і підприємницьких структур, що обумовлює необхідність розробки нових моделей підтримки релокованого підприємництва в посткризовий період. Метою дослідження є аналіз ключових потреб і викликів релокованих підприємців та розробити диференційовані рекомендації для програм підтримки в рамках моделі «потрійної спіралі» (освіта-бізнес-влада). Методика дослідження: дослідження базується на проведених стратегічних сесіях. За результатами сесій було виявлено комплекс викликів і проблем для різних груп підприємців: досвідчених і потенційних. Розроблено комплексні рекомендації підтримки підприємницьких структур та обґрунтовано модель «потрійної спіралі» як основу для створення просторів підтримки (хабів) при університетах.

Ключові слова: підприємницькі структури, посткризовий період, внутрішньо переміщені особи, модель «потрійної спіралі», релоковані підприємці.

Semenenko Inna, Ovcharenko Ievgen

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

RELOCATED ENTREPRENEURIAL STRUCTURES IN POST-CRISIS PERIOD: NEEDS AND RECOMMENDATIONS

The full-scale war in Ukraine has led to the mass relocation of both the population and entrepreneurial structures, necessitating the development of new models to support relocated entrepreneurship in the post-crisis period. The aim of the research is to analyse the key needs and challenges of relocated entrepreneurs and to develop differentiated recommendations for support programmes within the framework of the 'triple helix' model (education-business-government). The study is based on four strategic sessions for 100 participants – relocated entrepreneurs and internally displaced persons who plan to start a business. The analysis was based on a structured discussion of 23 thematic blocks covering a wide range of entrepreneurial challenges. The sessions revealed a set of challenges and problems for different groups of entrepreneurs: experienced and potential. The main problems identified included administrative and legal barriers to relocation, financial risks, marketing difficulties, psychological stress, loss of networks, lack of innovation and technology, gender discrimination, specific needs of veterans, and digitalisation issues. The study showed that the needs of experienced entrepreneurs differ qualitatively from the needs of potential entrepreneurs. Based on the identified needs, comprehensive recommendations have been developed for both groups, including educational programmes, psychosocial support, networking platforms and access to grants. The 'triple helix' model has been substantiated as a basis for creating support spaces (hubs) at universities. The practical significance lies in the fact that the research results provide a factual basis for the development of entrepreneurship programmes tailored to the specific needs of relocated groups. The proposed recommendations can be used by higher education institutions, local and central government bodies, entrepreneurship support centres, international donors and civil society organisations. The 'triple helix' model demonstrates the possibility of scaling up to other regions of Ukraine and other post-conflict contexts.

Keywords: entrepreneurial structures, post-crisis period, internally displaced persons, triple helix model, relocated entrepreneurs.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні є полікризою, що привела до масової внутрішньої міграції населення України та релокації різноманітних інституцій, у т.ч. підприємницьких структур. За даними Міністерства соціальної політики [1] загальна кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) перевищує 4,5 млн осіб. З початку 2022 року було релоковано більше 19 тис. підприємств [2]. Окрім цього, наявна велика кількість релокованих підприємств, багато з яких офіційно не перереєстрували місце реєстрації. Частина з них втратили доступ до своїх бізнесів на окупованих або прифронтових

територіях, частина безпосередньо постраждали від збройного конфлікту.

Міжнародна спільнота приділяє суттєву роль відновленню і розвитку малого і середнього бізнесу в посткризових країнах і країнах, що переживають трансформаційний період, оскільки саме малий і середній бізнес має стратегічну роль у відновленні країни і функціонує як мультиплікатор економічного розвитку на макро- та мікрорівнях. Розвиток бізнесу по суті є створенням внутрішнього джерела відновлення і подальшого розвитку країн у посткризовий період. Натомість, традиційні програми розвитку малого та

середнього бізнесу часто не враховують специфічні потреби релокованих груп населення, що призводить до неефективного використання ресурсів та недостатнього охоплення цільової аудиторії. Більше того, існує критична прогалина в розумінні того, які саме механізми та інструменти підтримки найбільш ефективні для розвитку підприємництва в умовах воєнного стану та примусової релокації.

Питання економічного відновлення через розвиток малого і середнього бізнесу набувають особливої актуальності в контексті міжнародних відносин, де країни-реципієнти міжнародної допомоги мають продемонструвати результативність використання ресурсів та здатність до внутрішнього економічного розвитку. Для України це означає необхідність швидкого визначення пріоритетних напрямів підтримки підприємництва, адаптації міжнародних практик до локальних умов та розробки механізмів залучення місцевих громад до процесів економічного відновлення. Це обумовлює актуальність досліджень, пов'язаних як з розробкою і створенням нових моделей підприємницької екосистеми для посткризових умов, так і адаптації знань та навичок до специфіки релокованих груп населення, зокрема підприємців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток малого та середнього підприємництва є важливою передумовою економічного відновлення в постконфліктних та посткризових контекстах. Відповідно цьому напряму присвячено велику кількість наукових праць як українських, так і закордонних вчених. Зокрема, в Україні питанням розвитку бізнесу у посткризовий період увага приділялась ще після тимчасової окупації частини територій у 2014 році такими дослідниками, як Н. Савчук, І. Макогон, А. Гудаков, Т. Гейко та ін. [3, 4, 5]. І. Островський, С. Юркова, Л. Оболенцева досліджували розвиток підприємництва і після інших криз (Covid-19) [6, 7]. Після 2022 року кількість публікацій, присвячених питанням відновлення бізнесу, суттєво зросла. Серед їх авторів слід зазначити таких, як С. Качула, П. Ластовченко, А. Люманов, Т. Белялов, О. Карпенко М.-А. Туровець [8, 9, 10]. У той же час, на той момент майже не досліджували питання релокованого бізнесу або внутрішньо переміщених осіб, які планують розпочати бізнес після переміщення. Більше уваги було приділено саме розвитку економічної системи в цілому.

Підтримці розвитку бізнесу надають свою увагу міжнародні організації, такі як Світовий банк, Програма розвитку ООН, Міжнародна організація праці та інші [11, 12, 13, 14], які також проводять відповідні дослідження. В рамках досліджень вони демонструють, що програми підтримки малого і середнього бізнесу, які інтегрують фінансові, освітні та психосоціальні компоненти, показують вищі показники успіху порівняно з однокомпонентними програмами.

Окрім питань, присвячених розвитку підприємницьких структур у посткризовий період, досліджуються також поєднання освіти, бізнесу та влади у розвитку підприємництва, що отримало також назву концепції «потрійної спіралі» (triple helix), про що зазначали А. Гальвао, К. Маскаренас, К. Маркес, Дж. Феррейра, В. Раттен [15]. Зокрема, часто зазначається про те, що університети мають активну роль в підприємницькій екосистемі, забезпечують унікальні пере-

ваги, як от доступ до людського капіталу, наукову базу для інновацій, інфраструктуру та ресурси для навчання та мережування тощо.

Отже, дослідження, які стосуються аналізу релокованого бізнесу та проблем, з якими стикаються релоковані підприємці або внутрішньо переміщені особи, які планують розпочати свій бізнес, внесків університетів у розвитку релокованих підприємницьких структур, поєднання цих складових є важливими і заповнюють певну прогалину, важливу для подолання на шляху до відновлення та сталого економічного розвитку.

Формування цілей статті (постановка завдання).

Мета даної статті полягає в аналізі ключових викликів і потреб, з якими стикаються релоковані та внутрішньо-переміщені особи-потенційні підприємці в умовах воєнного стану та примусової міграції, а також розробці диференційованих рекомендацій для розвитку програм підтримки підприємництва в рамках моделі «потрійної спіралі» (освіта-бізнес-влада) у посткризовий період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження базується на матеріалах чотирьох стратегічних сесій у форматі фокус-груп, проведених у жовтні 2025 року на базі Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля в м. Київ. Дані сесії реалізовані в рамках ініціативи зі створення Хабу стійкого бізнесу за сприяння Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні та фінансової підтримки Уряду Японії, наданої в межах ініціативи «Трансформаційне відновлення задля безпеки людей в Україні» [16]. Вибір цієї методології обґрунтований необхідністю отримати глибоке якісне розуміння потреб цільових груп, що не може бути досягнуто лише кількісними методами.

Дослідження охопило понад 100 учасників з чотирьох цільових сегментів: університетської спільноти внутрішньо переміщених осіб (ВПО), здобувачів вищої освіти, представників релокованого бізнесу з тимчасово окупованих територій та потенційних підприємців. Під час проведення сесій забезпечено репрезентативність ключових груп: мінімум 97% ВПО і мінімум 50% жінок.

Методологія проведення стратегічних сесій включала структуроване обговорення 23 тематичних блоків, що охоплювали різноманітний спектр підприємницьких викликів. Ключові висновки виявили критичні потреби всіх цільових сегментів. Особливу увагу приділено специфічним потребам ВПО, що планують розпочати свій бізнес, а також бар'ерам для жінок-підприємниць / потенційних підприємниць.

Метою проведення чотирьох стратегічних сесій було виявлення реальних потреб представників різних цільових груп (релоковані підприємства, підприємці, внутрішньо переміщені особи (ВПО), ветерани, ветеранки, жінки та інші групи, що постраждали від війни) щодо консультативно-експертної та іншої підтримки для розвитку підприємництва та бізнес-ініціатив. Сесії були частиною ініціативи зі створення Хабу стійкого бізнесу на базі Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (СНУ ім. В. Даля) в м. Київ.

Проведені зустрічі акцентували увагу на різних сегментах: університетській спільноті ВПО, здобувачах вищої освіти, релокованому бізнесу з досвідом та потенційних підприємцях, які планують відкриття

справи. Врахування потреб різних цільових груп було спрямовано на те, щоб Хаб стійкого бізнесу став ефективним центром для інтеграції освіти, бізнесу та влади, сприяючи економічному відновленню, соціальній інтеграції ВПО в Києві та розвитку стійких бізнес-моделей. Зокрема, мета включала ідентифікацію бар'єрів у релокації, фінансуванні, маркетингу, юридичній і психологічній підтримці, мережуванні, інноваціях, екологічній стійкості, гендерній рівності, підтримці ветеранів, інтеграції ВПО, логістиці, цифровізації, старті бізнесу, причинах закриття бізнесів, підтримці від влади, організаційному розвитку, бухгалтерському обліку та маркетингових стратегіях, з урахуванням специфіки релокації з тимчасово окупованих територій, та фокусу на досвідчених і потенційних підприємцях.

Результати проведених стратегічних сесій демонструють багатовимірність підприємницьких викликів, з якими стикаються цільові групи в умовах воєнного стану та примусової релокації. Ключові виклики, ідентифіковані під час проведення сесій, включають:

- адміністративні бар'єри релокації (реєстрація, податки, ланцюги постачань);
- фінансові ризики (доступ до кредитів, грантів);
- маркетингові проблеми (втрата клієнтів, конкуренція у великих містах);
- юридичні труднощі (укладання договорів, оподаткування);
- психологічний стрес (вигорання, посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) у ветеранів);
- втрата мереж (ізоляція ВПО);
- брак інновацій та технологій (IT-бар'єри, кібербезпека);
- екологічні виклики (адаптація практик);
- гендерну дискримінацію (бар'єри для жінок);
- специфічні потреби ветеранів (адаптація навичок);
- інтеграційні бар'єри ВПО (культурні відмінності);
- логістичні проблеми (постачання після релокації);
- цифровізацію (брак інструментів e-commerce);
- страхи старту бізнесу (зіставлення мотивів і ризиків);
- причини закриття (регулювання, помилки управління);
- брак підтримки від влади (форматів співпраці);
- організаційний розвиток (лідерство в кризі);
- бухгалтерський облік (хаос документів).

Ідентифіковані під час стратегічних сесій виклики формують складну екосистему бар'єрів, що варіюються залежно від стадії підприємницького розвитку та специфіки цільової групи.

При розробці рекомендацій для підтримки підприємства різних цільових груп доцільно використовувати диференційований підхід, що враховує специфіку етапу бізнес-розвитку. Результати стратегічних сесій чітко продемонстрували якісні відмінності у потребах досвідчених підприємців, що адаптують існуючий бізнес після релокації, та потенційних підприємців, які перебувають на етапі планування старту. Досвідчені власники бізнесу зосереджені на виживанні, оптимізації операцій та запобіганні закриттю в умовах втрати ринків, мереж та ресурсів, тоді як потенційні підприємці потребують базових знань, психологічної

підтримки для подолання страхів та структурованого супроводу на етапі трансформації ідеї у життєздатний бізнес-план.

Специфіка релокації створює додаткові виклики для обох груп. Для досвідчених підприємців втрата локальних мереж, постачальників та клієнтської бази вимагає швидкої адаптації до нового конкурентного середовища, де концентрація бізнесів може бути значно вищою, ніж у регіонах походження. Для потенційних підприємців, особливо ВПО, ветеранів та жінок, психологічні бар'єри страху невдачі та відсутність підтримувальної екосистеми створюють критичний розрив між наміром та дією.

Для досвідчених підприємців необхідний фокус на: поточних бар'єрах релокації (адміністративні, логістичні, фінансові), ризиках закриття через дефіцит кадрів та регулювання, втраті мереж, стресі, браку інновацій, екологічній адаптації, гендерних бар'єрах у командах, ветеранських потребах у психологічній підтримці, інтеграції ВПО, цифровізації для стійкості та лідерстві в кризі.

Рекомендації для досвідчених підприємців включають:

- консультації з оптимізацією постачань та податків (як приклад, створити консультаційний центр на базі університету з експертами у логістиці, податковому плануванні та адміністративних процедурах; забезпечити доступ до менторської підтримки для індивідуалізованого супроводу; налагодити партнерства з державними установами та приватними операторами логістики);
- гранти на інновації (розробити та запустити грантову програму для впровадження інноваційних рішень та екологічних практик; узгодити з програмами міжнародних донорів та державних ініціатив; встановити пріоритет для жінок-підприємниць, ВПО, ветеранів і ветеранок через систему додаткових балів при конкурсному відборі);
- психотерапія інтегрована з бізнесом (запровадити програму психологічної підтримки з інтеграцією у бізнес-консультавання; розробити окремі модулі для ветеранів-підприємців з ПТСР; налагодити партнерство зі спеціалізованими організаціями; забезпечити доступ до кваліфікованих психотерапевтів та психологів);
- B2B-зустрічі для мереж (організувати регулярні мережувальні заходи; провести галузеві зустрічі для пошуку партнерів та контрагентів; запустити презентаційні сесії; облаштувати коворкінг-простір для неформального спілкування; забезпечити доступ до національних платформ комунікації та мереж);
- тренінги з подолання ризиків для запобігання закриттю (розробити спеціалізовані програми з управління ризиками релокації; включити модулі з фінансового аналізу, диверсифікації доходів, управління кадровими ризиками; використовувати реальні кейси успішних релокованих бізнесів; адаптувати до контексту дефіциту робочої сили);
- створення центрів підтримки від влади (налагодити комплексне партнерство з органами місцевого самоврядування та релокованими військовими адміністраціями; створити або оптимізувати центри комплексної підтримки; супроводжувати отримання дозволів та ліцензій; надавати інформацію про доступні програми державної підтримки; організувати регулярні

консультативні зустрічі для обговорення проблем та пошуку рішень);

- семінари з лідерства (провести інтенсивні семінари з лідерства в кризових умовах; включити модулі з управління розподіленими командами та мотивації персоналу);

- семінари з бухгалтерського обліку (запропонувати спеціалізовані бухгалтерські консультації та консультації подання податкових звітів; інформувати про податкові та соціальні пільги для певних категорій підприємців, як от особи з інвалідністю, військовослужбовці та ін.);

- програми гендерної інклюзії та ветеранської адаптації (розробити та впровадити спеціалізовані ініціативи для подолання гендерних бар'єрів у командах; запустити менторські програми для ветеранів-підприємців; проводити тренінги для керівників з гендерно-чутливого управління; створити підтримувальні групи для жінок-лідерів у бізнесі);

- інтеграція ІТ для логістики та цифровізації (запропонувати консультації з впровадження цифрових інструментів; включити AI-інструменти для автоматизації; забезпечити навчання з кібербезпеки; налагодити партнерства з провідними технологічними центрами).

Застосування цих рекомендацій дозволить підвищити стійкість та зменшити закриття, з моніторингом через аудити та зворотній зв'язок.

Для потенційних підприємців до ключових викликів віднесено: страхи планування (реєстрація, конкуренція, брак знань у фінансах та цифровізації), психологічні бар'єри, втрата мереж на підготовці, гендерна дискримінація в плануванні, ветеранські потреби в адаптації, інтеграційні бар'єри ВПО, логістичні проблеми в планах, ризики закриття через помилки, брак підтримки влади для старту.

Рекомендації для потенційних підприємців повинні включати:

- програми планування з консультаціями старту (розробити структуровану програму супроводу від ідеї до реєстрації; забезпечити вступні консультації з вибору організаційної форми та системи оподаткування; надати покрокові інструкції реєстрації через цифрові платформи; надавати індивідуальне консультування з розробки бізнес-плану; інтегрувати у програми державної підтримки стартапів);

- гранти для ідей (розробити грантову програму для валідації та тестування ідей на ранніх стадіях; встановити пріоритет для ВПО, ветеранів і ветеранок, жінок та молоді; супроводжувати процеси подання заявок і отримання грантів);

- курси маркетингу та цифровізації для планів (розробити практичні тренінги з цифрового маркетингу для початківців; включити модулі з сегментації ринку та визначення цільової аудиторії у новому контексті; навчити роботі з інструментами онлайн-промоції та аналітики; включити e-commerce модуль);

- психологічна мотивація для подолання страхів (організувати групові та індивідуальні сесії з психологічної підтримки; розробити модулі для подолання страху невдачі та перфекціонізму; запропонувати мотиваційні зустрічі з успішними підприємцями; включити розвиток підприємницької впевненості; організувати спеціалізовану підтримку для ветеранів і ветеранок з травмами);

- мережувальні платформи для партнерств (облаштувати коворкінг-простір; організувати регулярні мережувальні заходи; розробити онлайн-платформу для пошуку партнерів; розробити і запустити програму реє-то-реє менторства);

- гранти на інновації та екологічні бізнес-проекти для стійких ідей (розробити спеціальну грантову програму для інноваційних та екологічних ідей; заохочувати соціальне підприємництво; організувати pitch-конкурси для демонстрації ідей; супроводжувати контакти і партнерства з міжнародними донорами);

- гендерні курси для жінок (розробити спеціалізовані тренінги для подолання гендерних бар'єрів; проводити групи для розвитку підприємницької впевненості; організувати жіночі мережувальні групи; надавати консультації з доступу до фінансування для жінок; інформувати про можливі специфічні пільги та пріоритети);

- менторство для ветеранів і ветеранок (запустити програму індивідуального супроводу для ветеранів; організувати зустрічі з менторами-ветеранами-підприємцями; включити адаптацію військових навичок; інформувати про податкові та соціальні пільги для ветеранів; забезпечити психологічну підтримку);

- коворкінги для інтеграції (облаштувати коворкінг-простори; забезпечити безкоштовний або пільговий доступ для потенційних підприємців з ВПО; організувати спільні заходи та навчальні сесії; сприяти неформальному мережуванню; забезпечити можливість тестування / пітчінгу ідей);

- ІТ-оптимізація логістики в планах (надавати консультації з використання цифрових інструментів для логістики; навчити вибору логістичних партнерів; розробити модулі з управління запасами та постачанням; включити планування для онлайн-бізнесів; організувати зустрічі з операторами логістики);

- тренінги з подолання ризиків та ризик-менеджменту (навчання базовим інструментам управління ризиками для потенційних підприємців: аналіз ринкових ризиків та конкурентного середовища, фінансове планування з урахуванням воєнних реалій, вивчення типових помилок початківців та стратегій їхнього уникнення, розгляд реальних бізнес-кейсів, які витримали кризи);

- співпраця з ОМС для центрів підтримки підприємництва (залучити органи місцевого самоврядування та військові адміністрації до створення центрів підтримки підприємництва; організувати інформаційні кампанії про доступні програми; організувати регулярні / періодичні консультаційні дні на базі платформ, що можуть бути створені при університетах, в та/або в гібридному форматі);

- лідерські програми (розробити тренінги з розвитку підприємницького мислення; включити модулі з лідерства та управління командою; навчити розбудові корпоративної культури з перших днів; запросити успішних підприємців представити свої кейси);

- бухгалтерські семінари для грамотності (провести семінари з базових знань бухгалтерії; включити модулі з податкового обліку для ФОП; навчити ведення документації; представити сучасне бухгалтерське програмне забезпечення; організувати консультації з використання пільг; супроводжувати подання податкової звітності, надання податкових консультацій).

Застосування цих рекомендацій дозволить запуснути нові ідеї та зменшити ризики невдачі, з фокусом на інклюзивність та практичні кейси, моніторинг через опитування та регулярний моніторинг.

Диференційований підхід до підтримки досвідчених та потенційних підприємців формує основу для ефективної роботи з підтримки підприємницьких структур, забезпечуючи адресну відповідь на специфічні виклики кожної групи у контексті релокації та воєнного стану. Зазначені рекомендації доцільно використовувати як університету, на базі якого можливі створення відповідних платформ і коворкінгів, так і органам регіональної і місцевої влади, іншим центрам підтримки підприємництва, донорам та іншим зацікавленим особам і установам.

Зокрема, у відповідь на визнану потребу в інтегрованій підтримці релокованих та потенційних підприємців Громадською організацією «Фундація Простір» за сприяння Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні та фінансової підтримки Уряду Японії, наданої в межах ініціативи «Трансформаційне відновлення задля безпеки людей в Україні» на базі Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля в м. Київ було створено Хаб стійкого бізнесу [17]. На відміну від традиційних бізнес-інкубаторів, які переважно зосереджуються на стартапах і технологіях, цей Хаб спрямований на забезпечення комплексної підтримки різних категорій підприємців: від досвідчених власників бізнесу, які адаптуються до нового економічного середовища, до потенційних підприємців, що розробляють перші бізнес-ідеї в умовах кризи.

Хаб стійкого бізнесу опирається на концепцію «потрійної спіралі» (triple helix) взаємодії між університетом, бізнесом та владою. Модель «потрійної спіралі» передбачає рівноправну взаємодію трьох ключових акторів:

(1) Університет забезпечує інтелектуальну базу, викладацький капітал, інфраструктуру для навчання та мережування, а також доступ до молодого людського капіталу через студентів та випускників;

(2) Бізнес (через релокованих підприємців, представників ділових асоціацій та приватних компаній) надає реальні приклади, менторство, можливості для практичного застосування знань та інформацію про актуальні потреби ринку;

(3) Влада (органи місцевого та центрального рівня) забезпечує сприятливу правову базу, доступ до державних грантів та програм фінансування, спрощує процедури реєстрації та надає політичну підтримку для розвитку Хабу як центру економічного відновлення. На основі цієї моделі Хаб інтегрує фінансові консультації, освітні програми, психосоціальну підтримку, мережувальні платформи та доступ до грантів, і як наслідок утворює комплексну екосистему, адаптовану до специ-

фічних викликів релокованих груп населення в умовах воєнного стану та економічної кризи.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження демонструє, що розвиток підприємництва в посткризовий період потребує якісно нового підходу, який суттєво відрізняється від традиційних моделей бізнес-підтримки. Виявлені виклики виходять далеко за межі фінансових обмежень та охоплюють комплекс адміністративних, психологічних, соціальних та технологічних перешкод, які є досить специфічними для релокованих груп населення в умовах воєнного стану. При цьому, успіх підприємців залежить не лише від доступу до фінансових ресурсів або наявності відповідних знань, але й від наявності комплексної системи підтримки, яка поряд з консультаціями з бізнесу забезпечує у тому числі психосоціальну допомогу та створює платформи для мережування і отримання знань для різних груп населення. Диференціація потреб між досвідченими підприємцями, спрямованими на адаптацію та запобігання закриттю, та потенційними підприємцями, які потребують впевненості та базових компетенцій, вимагає гнучких, адаптивних програм, які можна коригувати для різних етапів підприємницького розвитку.

Створення відповідних платформ на базі закладів вищої освіти по суті є втіленням моделі «потрійної спіралі», де університет, бізнес та влада інтегруються для створення екосистеми підтримки, яка є більш ефективною та стійкою, ніж окрема діяльність кожного з елементів. У посткризовому контексті саме університет має бути центральним вузлом такої екосистеми, насамперед, як нейтральний простір, готовий приймати як досвідчених підприємців, так і молодих людей, які тільки розпочинають свій шлях. Натомість, успіх цієї моделі також залежить від певних чинників, як от фінансування, залучення кваліфікованих спеціалістів, встановлення партнерств з органами влади та бізнес-асоціаціями, а також постійного коригування програм навчання і підтримки на основі зворотного зв'язку від учасників.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі є критичними для розбудови наукових засад для розвитку підприємництва у посткризовий період. Зокрема, важливими є дослідження, які порівнюватимуть ефективність моделі "потрійної спіралі" з традиційними бізнес-інкубаторами у однакових умовах, та як ця модель може бути реплікована у різних регіонах України та в інших постконфліктних контекстах. Враховуючи глобальне зростання числа переміщених осіб і мігрантів, та посткризових регіонів, такі дослідження мають не лише наукову цінність, а і практичне значення для розробки відповідних політик і програм для забезпечення сталого розвитку, економічної стійкості та соціальної інтеграції посткризовий період.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Міністерство соціальної політики України. Аналітична панель внутрішньо переміщених осіб. URL: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo>
2. Динаміка релокації підприємств у 2025 році : дослідження OpenDataBot. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-relokatsii-pidpriemstv-u-2025-rotsi-doslidzhennia-opendatabot>
3. Савчук Н. П. Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах економічної кризи. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Проблеми розвитку економіки*. 2019. Том 127 № 5 (2018). С. 62–72.
4. Макогон І., Гудаков А. Стратегія відродження економіки Донецької області в пост-кризовий період. *Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право*. URL: <https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/311>
5. Гейко Т. Пріоритети розвитку національного підприємництва в умовах цифрових трансформацій : аналітична записка. Київ : НІСД, 2020. 7 с.
6. Островський І., Юркова С. Міжнародні тренди розвитку підприємництва в посткризовий період. URL: https://eprints.kname.edu.ua/58289/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2021-69-70.pdf
7. Оболенцева Л. Ознаки та фактори конкурентоспроможності промисловості в умовах кризи та посткризовому періоді. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 49. С. 84–90.
8. Качула С., Ластовченко П. Малий і середній бізнес у системі інструментів повоєнного соціально-економічного відновлення сільських територій. *Sworld-Us conference proceedings*. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=4645843>
9. Люманов А., Белялов Т. Інноваційні стратегії для малого підприємництва у посткризовий період : збірник тез III Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях». Київ : КНУТД, 2025. С. 210–211.
10. Карпенко О., Туровець М.-А. Особливості управління підприємством в умовах кризи воєнного часу. *Economic Synergy*. 2024. Вип. 4, С. 77–89.
11. World Bank. *Business Development in Crisis Contexts : strategy paper*. Washington, DC, 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099430504172540289/pdf/IDU-27384831-502e-466d-907e-d497bdd5132d.pdf>
12. International Organization for Migration. *Annual Report 2023*. Geneva, 2024. URL: <https://publications.iom.int/system/files/pdf/pub2024-002-u-iom-annual-report-2023.pdf>
13. ПРООН. Прогнози розвитку економічної спроможності населення України. Київ, 2022. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/Foresight_UKR.pdf
14. Access to Finance Institute. *Access to Finance for Forcibly Displaced Person-led MSMEs*. 2024. URL: https://www.afi-global.org/wp-content/uploads/2024/10/AFI_Access-to-Finance-for-Forcibly-Displaced-Person-led-MSMEs.pdf
15. Galvao A., Mascarenhas C., Marques C., Ferreira J., Ratten V. Triple helix and its evolution: a systematic literature review. *Journal of Science and Technology Policy Management*. 2019. № 10 (3). С. 812–833.
16. ПРООН в Україні. Експертна спільнота визначає тренди та сценарії розвитку економічної спроможності населення. Київ, 2025. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ekspertna-spilnota-vyznachaye-trendy-ta-stsenariyi-rozvytku-ekonomichnoyi-spromozhnosti-naselennya>
17. У СНУ ім. В. Даля створюється Хаб стійкого бізнесу. Київ, 2025. URL: <https://snu.edu.ua/index.php/2025/10/06/u-snu-im-v-dalya-stvoryuyetsya-hab-stijykogo-biznesu/>

REFERENCES

1. Ministerstvo sotsialnoyi polityky Ukrainy. *Analitychna panel vnutrishno peremishchenykh osib* [Ministry of Social Policy of Ukraine. Analytical Panel of Internally Displaced Persons.]. URL: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo> (in Ukrainian)
2. *Dynamika relokatsiyi pidpriemstv u 2025 rotsi : doslidzhennya OpenDataBot* [Dynamics of Enterprise Relocation in 2025: OpenDataBot Research]. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-relokatsii-pidpriemstv-u-2025-rotsi-doslidzhennia-opendatabot> (in Ukrainian)
3. Savchuk N. P. (2019). *Rozvytok maloho ta serednoho biznesu v umovakh ekonomichnoyi kryzy* [Development of Small and Medium-Sized Businesses in Conditions of Economic Crisis]. *Visnyk KNUVD. Problemy rozvytku ekonomiky*. Tom 127 № 5 (2018). S. 62–72. (in Ukrainian)
4. Makohon I., Hudakov A. *Stratehiya vidrozhennya ekonomiky Donetskoyi oblasti v post-kryzovyy period* [Strategy for the Revival of the Economy of Donetsk Region in the Post-Crisis Period]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu. Seriya V: Ekonomika i pravo*. URL: <https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/311> (in Ukrainian)
5. Heyko T. (2020). *Priorytety rozvytku natsional'noho pidpriyemnytstva v umovakh tsyfrovyykh transformatsiy : analitychna zapyska* [Priorities of national entrepreneurship development in the context of digital transformations: analytical note]. Kyiv : NISD, 7 s. (in Ukrainian)
6. Ostrovskyy I., Yurkova S. *Mizhnarodni trendy rozvytku pidpriyemnytstva v postkryzovyy period* [International trends in entrepreneurship development in the post-crisis period]. URL: https://eprints.kname.edu.ua/58289/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2021-69-70.pdf (in Ukrainian)
7. Obolentseva L. (2018). *Oznaky ta faktory konkurentospromozhnosti promyslovosti v umovakh kryzy ta postkryzovomu periodi* [Signs and factors of industrial competitiveness in the crisis and post-crisis period]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriya: Ekonomichni nauky*. Vyp. 49. S. 84–90. (in Ukrainian)
8. Kachula S., Lastovchenko P. *Malyi i seredniy biznes u systemi instrumentiv povoyennoho sotsialno-ekonomichnoho vidnovlennya silskykh terytoriy* [Small and medium-sized businesses in the system of instruments for post-war socio-economic recovery of rural areas]. *Sworld-Us conference proceedings*. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=4645843> (in Ukrainian)
9. Lyumanov A., Byelyalov T. (2025). *Innovatsiyni stratehiyi dlya maloho pidpriyemnytstva u postkryzovyy period* [Small and medium-sized businesses in the system of instruments for post-war socio-economic recovery of rural areas]: zb. tez III vseukr. nauk.-prakt. konf. molodykh uchenykh ta studentiv "Dominanty sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy u novykh realiyakh". Kyiv: KNUVD, S. 210–211. (in Ukrainian)

10. Karpenko O., Turovets' M.-A. (2024). Osoblyvosti upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh kryzy voyennoho chasu [Peculiarities of enterprise management in wartime crisis conditions]. *Economic Synergy*. Vyp. 4, S. 77–89. (in Ukrainian)
11. World Bank. Business Development in Crisis Contexts : strategy paper. Washington, DC, 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099430504172540289/pdf/IDU-27384831-502e-466d-907e-d497bdd5132d.pdf>
12. International Organization for Migration. Annual Report 2023. Geneva, 2024. URL: <https://publications.iom.int/system/files/pdf/pub2024-002-u-iom-annual-report-2023.pdf>
13. UNDP. Prohnozy rozvytku ekonomichnoyi spromozhnosti naseleння Ukrainy [Forecasts of the development of the economic capacity of the population of Ukraine]. Kyiv, 2022. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/Foresight_UKR.pdf (in Ukrainian)
14. Access to Finance Institute. Access to Finance for Forcibly Displaced Person-led MSMEs. 2024. URL: https://www.afi-global.org/wp-content/uploads/2024/10/AFI_Access-to-Finance-for-Forcibly-Displaced-Person-led-MSMEs.pdf
15. Galvao A., Mascarenhas C., Marques C., Ferreira J., Ratten V. (2019). Triple helix and its evolution: a systematic literature review. *Journal of Science and Technology Policy Management*. № 10 (3). S. 812–833.
16. UNDP in Ukraine. Ekspertna spilnota vyznachaye trendy ta stsenariyi rozvytku ekonomichnoyi spromozhnosti naseleння [Expert community identifies trends and scenarios for the development of economic capacity of the population]. Kyiv, 2025. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ekspertna-spilnota-vyznachaye-trendy-ta-stsenariyi-rozvytku-ekonomichnoyi-spromozhnosti-naseleння> (in Ukrainian)
17. U SNU im. V. Dalya stvoryuyetsya Khab stiykoho biznesu [A Resilience Business Hub is being created at Volodymyr Dahl East Ukrainian National University]. Kyiv, 2025. URL: <https://snu.edu.ua/index.php/2025/10/06/u-snu-im-v-dalya-stvoryuyetsya-hab-stijkogo-biznesu/> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 09.01.2026

Дата прийняття статті: 27.01.2026

Дата публікації статті: 27.02.2026